



Novos sentidos para a comunicação estratégica no contexto das organizações: diálogo e produção de sentido

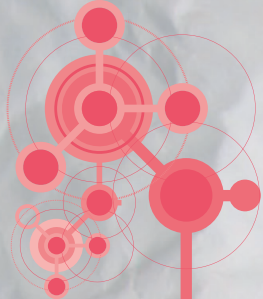
New meanings for strategic communication in the context of organizations: dialogue and production of meaning

Nuevos significados para la comunicación estratégica en el contexto de las organizaciones: diálogo y producción de sentidos



Rosângela Florczak de Oliveira

- Doutora em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)
- Mestre em Comunicação pela PUC-RS
- Especialista em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
- Especialista em Teorias e Práticas de Ensino pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
- Graduada em Comunicação Social pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Professora na ESPM-Sul e na PUC-RS
- E-mail: roflorczak@gmail.com



Resumo

Os princípios da complexidade de Morin possibilitam (re)conhecer um mundo em transformação, no qual a racionalidade instrumental perde força e passa a conviver com abordagens que situam as organizações, os vínculos e as relações entre sujeitos em ambientes marcados pela complexidade e pela incerteza. Nesse contexto, passamos a compreender a comunicação estratégica que acontece no contexto das organizações a partir do diálogo – baseado na alteridade – proporcionado pelas interações, que podem ser espontâneas ou estrategicamente geridas.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES • COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA • COMPLEXIDADE • DIÁLOGO.

Abstract

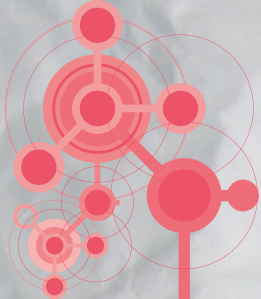
Morin's principles of complexity allow to (re) acknowledge a world in transformation, in which instrumental rationality loses its force and starts to live with approaches that place organizations, links and relationships between subjects in environments marked by complexity and uncertainty. In this context, we come to understand the strategic communication that happens in the context of organizations from the dialogue – based on alterity – provided by interactions, which may be spontaneous or strategically managed.

KEYWORDS: COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONS • STRATEGIC COMMUNICATION • COMPLEXITY • DIALOGUE.

Resumen

Los principios de la complejidad de Morin posibilitan (re)conocer un mundo en transformación, en el cual la racionalidad instrumental pierde fuerza y pasa a convivir con enfoques que sitúan a las organizaciones, los vínculos y las relaciones entre sujetos en ambientes marcados por la complejidad y la incertidumbre. En este contexto, buscamos comprender la comunicación estratégica que ocurre en el contexto de las organizaciones a partir del diálogo – con base en la alteridad – proporcionado por las interacciones, que pueden ser espontáneas o controladas estratégicamente.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES • COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA • COMPLEJIDAD • DIÁLOGO.



INTRODUÇÃO

Se a comunicação existe para compartilhar significado (Castells, 2009), produzir e circular sentidos e informações (Pereira; Herschmann, 2002), podendo, nas organizações, estar a serviço da melhoria das relações (Kunsch, 2009, 2003), do estímulo ao sentimento de pertença (Quadros, 2006), da cooperação e da convivência entre lógicas e interesses distintos (Wolton, 2010, 2006), compreendemos que é momento de priorizar pesquisas sobre a comunicação no contexto das organizações, que evitem o reducionismo tecnicista e desafiem o predomínio do paradigma instrumental (Scroferneker, 2012, 2000).

Pesquisar a comunicação no contexto das organizações é produzir conhecimentos acerca do estabelecimento e da sustentação de relações entre sujeitos que coabitam em ambientes complexos marcados pela gestão cotidiana e estratégica. Desse modo, escolhemos ancorar nossa reflexão na perspectiva da comunicação estratégica por compreendê-la como uma das possibilidades que melhor respondem aos desafios vividos pela comunicação no contexto das organizações. A partir de pesquisadores como Pérez (2012) e Oliveira e Paula (2008), entre outros, estudamos a comunicação como fundamento do vínculo e do relacionamento entre sujeitos. Assumimos, portanto, a perspectiva de Marcondes Filho (2008) de que pesquisar a comunicação é estudar o processo e a constituição da relação que se cria entre as pessoas comunicantes.

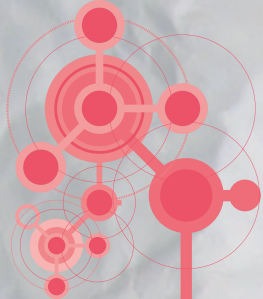
Tomamos como ponto central da pesquisa a possibilidade da comunicação estratégica e, dentro dela, o diálogo. Nossa pergunta é: quais as dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica no contexto das organizações? Por tratarmos de um objeto essencialmente social que é o da comunicação, retornamos à raiz do processo comunicacional, pois o *homo socialis*, por definição, é sempre o *homo loquens* (Chanlat, 2010, p. 6). Para Martino (2001, p.12), quando nos questionamos sobre o que é comunicação, “a resposta que espontaneamente vem ao nosso espírito é a situação de diálogo, onde duas pessoas (emissor-receptor) conversam, trocam ideias, informações ou mensagens”.

REFERENCIAL TEÓRICO

A produção de conhecimento acerca da comunicação no contexto das organizações tem início sob forte influência da administração científica do trabalho, tendo por objeto de estudo as práticas comunicacionais surgidas na Revolução Industrial (Kunsch, 2011). A prevalência do modelo instrumental, baseado na teoria matemática da comunicação, que deu origem ao paradigma ancorado na transmissão de informações, mostrou-se forte e duradoura. Nas palavras de (Kunsch, 2012, p.271): “nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da Comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas”.

Diversos autores (Scroferneker, 2012, 2011, 2009, 2000; Oliveira e Mourão, 2014; Marchiori, 2010), porém, apontam o esgotamento do paradigma instrumental, que começa a ser superado na instância da produção de conhecimento, reconhecendo os sinais de que a visão mecanicista da comunicação já não é suficiente em uma sociedade complexa, mergulhada em diferenças (Sennett, 2012) e paradoxos (Gaulejac, 2011). A compreensão de que os processos comunicacionais compõem espaços marcados por conflitos de interesses e lógicas distintas matizadas pelas relações de poder em espaços de tensão, vem avançando, fazendo emergir novas abordagens.

É, pois, no entrecruzado espaço do mundo em profunda transformação (Giddens, 2007) que buscamos compreender a vida das organizações, o vínculo e a relação dos sujeitos organizacionais em contextos como o da gestão, da estratégia e da comunicação. A ordem e a desordem que hoje caminham juntas em um mundo sem fronteira também caracteriza, hologramaticamente (Morin, 1999), o ambiente das organizações que se deparam com a crise dos fundamentos cartesiano-newtonianos.



Dialogicamente, compreendemos que há convivência entre o novo ambiente, que marca a emergência das organizações quânticas, e as relações ainda estabelecidas na lógica funcionalista (Wheatley, 2006), na qual os sujeitos permanecem sendo vistos como recursos (Chanlat, 2010; Gaulejac, 2011), imersos em espaços organizacionais onde o vínculo, cartada fundamental na luta social contra a indiferenciação (Enriquez, 1999), significa laços enfraquecidos e as relações entre sujeitos se fragilizam. O estabelecimento de vínculo entre a organização – sendo ela também um dos sujeitos dessa relação – e seus interlocutores ou entre os interlocutores que se aproximam tendo a organização como o vetor de suas interações assume lugar central. Entre os tipos de vínculos possíveis, destacamos a proposição de Zimmerman (2010), que apresenta o vínculo do reconhecimento, configurado em três faces complementares: o reconhecimento do outro como um ser autônomo, com ideias, valores e condutas diferentes das suas; o reconhecimento aos outros, que desenvolve a capacidade de consideração e gratidão; e o reconhecimento pelos outros, fundamental para a autoestima.

Destacamos o que Wheatley (2006) aponta como ponto de superação: a racionalidade do universo mecanicista neutralizou a qualidade sensível dos espaços e relacionamentos organizacionais, que foram moldados em programas de atividades. Com o enfraquecimento da crença de que há uma realidade fora da organização, a qual podemos abarcar e controlar, surge a percepção de que para viver no mundo quântico as organizações precisam mudar os procedimentos de gestão.

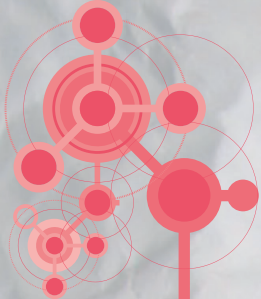
A partir de Pérez (2012), passamos a considerar que uma nova teoria da estratégia contempla o novo sujeito: o ser humano relacional. As situações sociais assumem, então, uma perspectiva dialogante. Também como o autor, passamos a reconhecer a organização como um grande sujeito estratégico da sociedade contemporânea. Quando os processos relacionais assumem centralidade na gestão e na gestão estratégica, a comunicação aqui compreendida conforme Sousa (2006), como a matriz das atividades humanas, passa a ser vista não mais como um processo estático e linear, mas como um processo dinâmico e complexo, no qual os sujeitos são, simultaneamente, emissores e receptores em interação contínua.

Para que a comunicação aconteça, embora se saiba que no horizonte das relações é permanente a presença do risco da incomunicação (Wolton, 2010), justamente porque se parte da questão central – o outro –, que assume o lugar de interlocutor. Consolidamos, assim, a compreensão de que qualquer iniciativa que se pretenda de natureza comunicacional, porém não envolva diretamente o outro como sujeito, não passa de transmissão de informação.

Complementamos, com o pensamento de Massoni (2008), que para um mundo linear como concebido no paradigma clássico da produção do conhecimento, havia, continuidade, princípio, meio e fim, além de uma pretensa clareza de quem era o emissor e qual o lugar de cada integrante do processo comunicacional. Hoje, no mundo fluído, não há um narrador central, nem emissores tão claramente definidos como fontes, nem conteúdos tão unívocos, mas apenas transformações permanentes nas quais todos são atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos.

A partir disso reforçamos nosso afastamento do que Pinto (2008) denomina modelos sistêmicos convencionais da comunicação organizacional e nos aproximamos das perspectivas relacionais, do paradigma dialógico da comunicação no contexto das organizações. Assumimos que os processos comunicativos se tornam dependentes de interpretações muitas vezes conflitantes, pois a organização passa a ser vista como uma rede dinâmica de sentidos em constante produção (Pinto, 2008).

É na esteira das transformações tecnológicas que as novas concepções de comunicação e de comunicação no contexto das organizações se configuram. Compreendemos, como Castells (2009), que o poder na atualidade está relacionado à conexão ou desligamento das redes. Os espaços de emissor e receptor, por exemplo, se diluem na fluidez dos processos relacionais. Ele afirma que o poder na sociedade em rede é o poder da comunicação (Castells, 2009, p. 85). E, por isso, a disputa pelo poder relaciona-se à batalha para a construção de significado – e acrescentamos: de sentidos – na mente das pessoas. Os indivíduos criam significado interagindo com seu ambiente e conectando-se com as redes sociais, que são “espaços de



autonomia, muito além do controle de governos e empresas, que, ao longo da história, haviam monopolizado os canais de comunicação como alicerces de seu poder" (Castells, 2013, p. 10).

A partir da compreensão desse cenário, contestamos autores que, embora se situem no contexto do paradigma dialógico relacional, ainda denominam situações restritamente informativas como comunicacionais. Ao produzir conteúdos institucionais e emití-los para seus interlocutores, o sujeito-organização não está envolvido em um processo comunicacional, não está comunicando, mas sim, transmitindo uma informação / informando, ou seja, deixando uma mensagem à disposição de um interlocutor imaginado. Essa é a dimensão *instrumental* / *informacional* da comunicação no contexto das organizações.

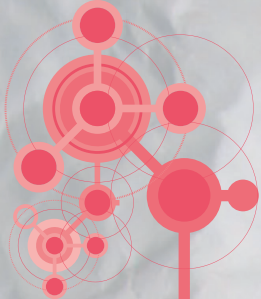
Tendo a comunicação como resultado do processo de interação entre sujeitos no contexto das organizações, passamos a tratar as dimensões complementares e interdependentes com as seguintes denominações: comunicação estabelecida como resultado de processos de *interação dialógica espontânea*, espaço no qual situamos as construções de sentido frutos da interação e ação não planejadas entre os sujeitos organizacionais em qualquer espaço; e a comunicação estabelecida como resultado de processos de *interação dialógica estrategicamente gerida* pela organização, espaço institucionalizado a partir do qual as organizações investem na (re) construção de sentidos que favoreçam a criação, manutenção e/ou mudança de reputação junto aos demais sujeitos organizacionais em interlocução. Aspecto fundamental da nossa proposição é que ambas são interdependentes e complementares e estão em relação recursiva.

É nesse contexto que ganha relevo a perspectiva da comunicação estratégica, considerada por Pérez (2012) como complexa, fluída e significativa. Em nosso entendimento, além de responder aos paradigmas emergentes, a abordagem é capaz de articular na ação as duas dimensões acima propostas. Pérez (2001) defende que a comunicação estratégica não é só falar e divulgar, mas também, *escutar* e *dialogar*, buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções e valores mais que impor valores. Além disso, o autor sugere que a comunicação seja lugar de encontro e geração de significado e de sentido compartilhado.

A partir de Pérez (2001), procuramos descobrir o espaço do diálogo – do ouvir e do dialogar – que o autor aponta como base da comunicação estratégica. Concentramos, então, o foco dos esforços de pesquisa em um tipo específico de interação: aquela que tem como objetivo o diálogo. Para isso mobilizamos diversos autores de diferentes áreas do conhecimento na busca dos elementos necessários para aprofundar a compreensão do diálogo. Foi interpretando contribuições da linguística, da filosofia, da sociologia, entre outros campos do saber, que passamos a elaborar novas possibilidades para situar o diálogo na comunicação que acontece no contexto das organizações.

Religamos olhares diversos da ciência para estabelecer o que aqui denominamos como elementos centrais do diálogo (Bohn, 2005; Gadamer, 2002; Buber, 2009): atributo do humano; abertura para o outro / alteridade / encontro; espaço de novas interpretações sobre o mundo; processo dialógico e não dialético (não busca consenso ou convencimento, mas sentido e significado); ação permanente, imprevisível e caótica; fundamento do vínculo e das relações de cooperação; oposto ao monólogo, que é a fala artificial; base para a comunicação, que só existe na reciprocidade do diálogo; constituidor da intersubjetividade que constitui os sujeitos, já que a consciência é organizada a partir do signo exterior, ideológico e social e formador do espaço relacional a partir de interação que o constitui.

A partir desses elementos, centrais definimos o diálogo como processo central para a comunicação, que se estabelece a partir de interações recíprocas – espontâneas ou estrategicamente geridas – no contexto da organização, com abertura para o outro, portanto, baseado na alteridade. Dá-se entre sujeitos interlocutores, de forma mediada, ou não, exigindo engajamento efetivo na interpretação e construção de realidades. Tem potencial de transformação a partir do estabelecimento de vínculos de cooperação e implica a superação da solidão dos monólogos para construir conjuntamente novas interpretações sobre o mundo de forma dialógica, ou seja, permanente, imprevisível e caótica.



Consideramos que a comunicação baseada no diálogo pode ser entendida como um milagre (Coelho, 2013), pois implica superar a solidão e transcender a própria experiência, fazendo com que seja possível alcançar a experiência do outro. O diálogo pode ser compreendido, não como uma busca de consensos, mas como um espaço de construção e negociação. No contexto das organizações, isso pode significar que os sujeitos organizacionais constituirão o espaço efetivo do diálogo quando se abrirem a um processo baseado na alteridade (Zanella, 2005) que resguarde as diferenças e não busque apenas o convencimento. As organizações, com um desses interlocutores, estão sujeitas à condição de ouvir erroneamente, mas devem evitar o que Coelho (2013) chama de fazer ouvidos de mercador (não ouvir ou fingir não ouvir), pois só quem está ouvindo apenas a si mesmo, possui ouvidos tão cheios de si que não já não consegue ouvir o outro.

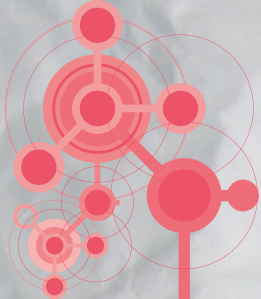
METODOLOGIA

Os princípios epistemológicos que definem nosso olhar de pesquisador são baseados no paradigma da complexidade. Assumimos a perspectiva de Morin (2002, 2007, 2008) como luz que incide sobre o fenômeno estudado e define as nuances que conseguimos perceber na trajetória da pesquisa. A partir da concepção complexa do que é conhecimento e do reconhecimento da incerteza, do caos e dos movimentos de ordem-desordem que caracterizam o mundo, procuramos encontrar variações significativas e constantes fundamentais (Morin, 2007) que nos permitiram transitar e reconectar a perspectiva científica da discussão sobre o diálogo na comunicação estratégica. Com isso, buscamos, também, fugir do paradigma da simplificação, típico da ciência clássica, que se baseia na generalização, na abstração, na redução e na separação (Martinazzo, 2004).

De natureza exploratória, qualitativa e multidisciplinar, a pesquisa intencionou mais do que a coleta de dados. O propósito foi interpretar os dados e (re)construí-los como resultado da problematização em diálogo crítico com a realidade (Duarte, 2006). Três movimentos principais sustentaram a pesquisa: primeiro a exploração teórica, que teve lugar central; segundo, o olhar sobre o cotidiano da comunicação por meio das práticas evidenciadas em relatórios de gestão e nos espaços das mídias sociais; e, terceiro, a articulação dessas duas perspectivas, que se transformaram em análise de novas possibilidades.

A partir da fundamentação teórica, em um movimento recursivo, buscamos (re)encontrar no espaço das práticas da comunicação no contexto organizacional os temas até aqui problematizados. A pesquisa empírica foi totalmente realizada na internet. Selecionamos, a partir de um levantamento simples em mecanismos de busca, relatórios anuais de gestão e/ou sustentabilidade de organizações. Estabelecemos previamente os critérios para escolher os documentos a serem analisados. Foram definidos cinco critérios para a escolha: organização de abrangência nacional; acesso dos documentos na íntegra (download); ano de publicação (2013 ou 2014); organizações representantes de diferentes setores da economia e natureza (pública, privada, terceiro setor) e incidência da palavra “diálogo”.

Optamos pela Vale por essa empresa ter apresentado a maior incidência de citações da palavra “diálogo” ao longo do relatório. Primeiro, investigamos Vale a partir da perspectiva da organização informada, ou o que denominamos dimensão instrumental/informacional, nos relatórios de sustentabilidade. Tendo compreendido, logo no início da pesquisa, na etapa da fundamentação teórica, que é preciso admitir a organização como mais um sujeito em interação com os demais sujeitos organizacionais, partimos para observar como esse sujeito dialoga no espaço das mídias sociais. Exploramos os espaços de interação da Vale no Facebook, YouTube e LinkedIn.



No período em que escolhemos analisar o espaço e as dimensões do diálogo da Vale, a organização estava sob o impacto da crise da Samarco¹, um acidente grave que gerou impactos no cotidiano da empresa. Mesmo tendo sido feitas quatro meses após o acidente, as análises das interações revelam as repercussões do acidente que se fizeram presentes em praticamente 100% das interações analisadas. Em momentos de crise, Forni (2013, p. 289) afirma que a comunicação é um diferencial: "Sem uma comunicação efetiva, transparente, tempestiva, fica muito mais difícil controlar a crise".

Analizamos as manifestações de diálogo nos espaços considerados por nós como ambiências digitais. As mídias sociais foram definidas como evidências públicas, acessíveis aos mais diversos perfis de interlocutores e, por princípio, espaços de diálogo. Entendemos, como Santaella (2013), que, além de favorecer a circulação, as mídias sociais abrem espaços para a criação de ambiente de convivência instantânea entre as pessoas. Ampliamos, porém, para o universo das organizações que, nesse ambiente se posicionam como um sujeito em interlocução. "Instauram assim, uma cultura integrativa, assimilativa, cultura da convivência que evolui de acordo com as exigências impostas pelos participantes [...]. A internet tornou-se assim um hiperespaço plural [...] em um sistema de trocas e reciprocidade" (Santaella, 2013, p. 45).

RESULTADOS

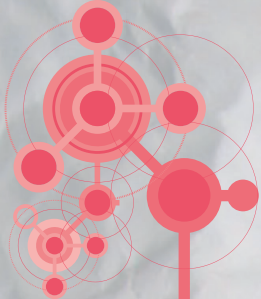
Sujeitos imersos em uma mistura fluída de caos e ordem social e cultural, em tempo e espaço de verdadeira transformação, estão, nas organizações, em permanente relação, seja por meio de processos produtivos, do consumo de produtos, serviços e ideias, seja como cidadãos envolvidos em causas comuns ou, ainda, por afinidades de diferentes naturezas. O objetivo desse trabalho foi analisar as interações comunicacionais, ou seja, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos, portanto em espaços sociais, em um diálogo entre as dimensões teórica e empírica.

Na dimensão empírica, o diálogo, citado em 25 trechos do relatório da Vale, é posto em perspectivas distintas e até conceitualmente antagônicas, apresentado, por exemplo, como ferramenta e como processo. Entre os achados da análise, alguns se destacam. Há evidências da relação direta entre gestão, estratégia e diálogo. É possível inferir que a organização, como um dos sujeitos organizacionais, se atualiza e se constrói discursivamente nas interações com os demais sujeitos organizacionais. Da mesma forma, é possível apreender a vinculação manifesta entre diálogo e comunicação estratégica.

Ao longo do relatório, muitas das citações que envolvem o diálogo deixaram claro, em nossa interpretação, o que apontamos como limites da informação no contexto das organizações, ou seja, de que não basta o desejo de informar algo a alguém para que sejamos compreendidos. Por outro lado, é possível perceber que o diálogo ainda é compreendido como busca de consenso, ou seja, como forma de chegar a soluções de impasses, contrariando o que é sugerido por Sennett (2012), que prevê o diálogo dialógico, ou seja, quando não há necessidade de síntese, não há presença de fator hierárquico, e os mal-entendidos, os conflitos, são, também, espaços de crescimento do relacionamento e de aprendizado para a organização e todos os interlocutores a ela relacionados.

Embora assumo o diálogo com algumas de suas características complexas de modo complementar e antagônico, em alguns trechos o diálogo encontra apenas o sentido instrumental, como recurso de mera transmissão de informações. Especificamente quando apresentadas "as ferramentas de comunicação, consulta e diálogo", a conotação da palavra ferramenta remete ao aspecto tecnicista do processo comunicacional. Em uma análise mais próxima, porém, das 59 iniciativas listadas como

¹ Empresa controlada pela Vale e pela australiana BHP, reponsável pelo rompimento da barragem de rejeitos de mineração na localidade de Bento Rodrigues, no município de Mariana (MG). O acidente teve como resultado 19 vítimas fatais e um incalculável prejuízo ambiental, sendo considerada a maior tragédia socioambiental brasileira.



ferramentas, consideramos que 37 delas têm como foco a geração de diálogo. Isso significa que, embora colocadas em nível de igualdade com iniciativas instrumentais e situadas em um espaço de interações estrategicamente gerenciadas pela organização, 62,7% das situações proporcionadas pela Vale podem, ou não, gerar diálogos.

Nos espaços de interação da Vale no Facebook, YouTube e LinkedIn, foi possível perceber a repercussão, ainda bem presente, do acidente da Samarco, assunto recorrente nas interações analisadas. O sujeito-organização estava presente, embora com limitações, nas trocas entre os interlocutores. A organização pareceu não se omitir, embora tenha se restringido no número de interlocuções e apresentado respostas tanto para as acusações relacionadas ao acidente da Samarco como para assuntos gerais de interesses diversos dos interlocutores.

Analisando os comentários de interlocutores que interpelam a organização, em alguns casos o interlocutor deixa claro que percebe que está interagindo com dois sujeitos em diálogo com ele: o profissional responsável pela atualização das mídias sociais da organização e a própria organização (*"Ok. Obrigado. Deus abençoe você e a empresa"*).

Poucos interlocutores ficam sem receber respostas (a maioria dos casos acontece no LinkedIn e no YouTube. Em algumas interações, a Vale também oferece duas respostas para o mesmo interlocutor. Apesar de uma pequena variação no texto, a informação é idêntica.

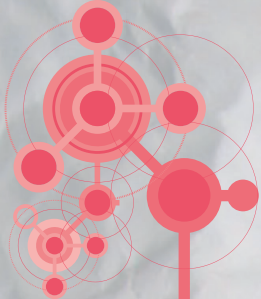
Também é possível perceber a ausência de entendimento quando o tema permaneceu sendo o rompimento da barragem da Samarco. A Vale respondeu com o texto institucional, já visto em outras respostas nas postagens anteriores, sempre se dirigindo ao interlocutor pelo nome e fazendo pequenos ajustes. Em todos há compartilhamento de um link do site institucional da Vale, que apresentava informações sobre as ações de recuperação dos prejuízos causados pelo acidente. Percebemos aqui uma limitação, aparentemente intencional, no processo de interação comunicacional da Vale, uma vez que é possível constatar que o texto institucional é genérico e usado em diferentes respostas, impedindo, assim, a interação espontânea.

Embora tenha sido observada alguma coerência entre o relatório – princípios do diálogo – e prática – na ambiência das mídias sociais –, há uma limitação do potencial do diálogo nas mídias sociais, uma vez que a organização se manifestou no máximo duas vezes em cada interação sujeito a sujeito (réplica e tréplica). Ao tratar-se de casos de respostas coletivas, foram identificadas três respostas para o mesmo tema, porém, esses casos ocorrem com menor frequência. A organização não favorece ou estimula o diálogo dialógico, ou seja, aquele no qual as contradições não são resolvidas, mas que flui de forma ilimitada e a aprendizagem acontece na partilha do contraditório.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Compreendermos, primeiramente, que a abordagem da comunicação estratégica, ainda em consolidação no Brasil, é um dos caminhos possíveis para avançarmos e superarmos a perspectiva predominante do paradigma tecnicista de transmissão de informações baseado no modelo matemático da comunicação. A investigação no ambiente empírico nos fez analisar uma organização que apresenta evidências de que começa a projetar o caminho desta superação, uma vez que assume o diálogo como princípio e componente estratégico. Com isso, sentimo-nos obrigados a, recursivamente, reencontrar a dimensão teórica e tecer junto novas proposições.

É possível avançar / atualizar o que Oliveira e Paula (2006) apontam como características definidoras da comunicação estratégica. A partir de nossa tessitura, e especialmente das proposições de Pérez (2012), propomos uma atualização do que aqui denominamos dimensões da comunicação estratégica. Em nossa proposição apresentamos cinco dimensões



definidoras: (1) Tratamento processual integrado das interações estrategicamente geridas e espontâneas dos interlocutores; (2) Transversalidade e estímulo/inclusão do diálogo como processo em todos os relacionamentos dos quais a organização torna-se vetor; (3) Reconhecimento dos interlocutores como sujeitos organizacionais em relação (alteridade); (4) Adoção da direção estratégica (que se caracteriza por ser imprevisível, incontrolada, ineficaz, proativa, contínua e diversificada); (5) Registro e narrativas dos momentos mágicos / encontros / milagres do compartilhamento de sentido e significado nos processos de diálogo dialógico.

A comunicação estratégica poderá religar as duas dimensões que configuram a interação comunicacional no contexto das organizações: a dialógica espontânea e a dialógica estrategicamente gerida, superando a dimensão instrumental/informacional. O elemento unificador seria justamente o diálogo, aqui considerado uma das formas de interação. Teríamos, portanto, o atributo estratégico diretamente associado ao diálogo. Dessa forma, a comunicação no contexto das organizações, quando gerida, retroalimentar-se-ia a partir das interações espontâneas envolvendo seus interlocutores, uma vez que está claro que não há mais relação hierárquica entre eles. Emissores e receptores se confundem e se alternam, em um diálogo permanente.

Seguimos propondo que o diálogo seja considerado um processo, não com finalidade utilitária de buscar consenso, de resolver controvérsias, de solucionar problemas, mas sim para que seja, predominantemente, um diálogo dialógico, que flui por tempo indeterminado, aproximando e amalgamando os interlocutores em um exercício permanente de alteridade.

Passamos a compreender, então, o diálogo como o próprio espaço da transformação da comunicação no contexto das organizações. Na organização complexa, baseada na lógica relacional, são as experiências e vivências de diálogo que, potencialmente, podem constituir a comunicação presente em todos os processos e que asseguram a circulação de sentidos e significados entre os sujeitos. Ou, visto de outro modo, a comunicação estratégica no contexto das organizações, como área de pesquisa e de práticas, configura-se pelo diálogo que, recursivamente, viabiliza as relações e estabelece vínculos que redefinam o mundo em transformação.

REFERÊNCIAS

BOHN, David. *Diálogo: comunicação e redes de convivência*. São Paulo: Palas Athena, 2005.

BUBER, Martin. *Do diálogo ao dialógico*. São Paulo: Perspectiva, 2009.

CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza, 2009.

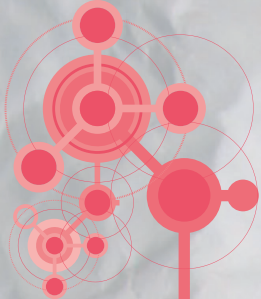
_____. *Redes de indignação e esperança*. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CHANLAT, Jean-François. *Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica*. São Paulo: Cengage, 2010.

COELHO, Paulo Magalhães da Costa. Direito, linguagem e método: em busca de uma hermenêutica emancipadora. *Revista da AJURIS*, Porto Alegre, v. 40, n. 130, 2013.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSH, Margarida Maria Krohling (org.). *Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 169-184.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2006.



ENRIQUEZ, Eugène. *Da horda ao Estado*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

FERRARA, Lucrecia. *Comunicação, mediações, interações*. São Paulo: Paulus, 2015.

FORNI, João José. *Gestão de crises e comunicação*. São Paulo: Atlas, 2013.

GADAMER, Hans-Georg. *Verdade e método II*. Trad. Enio Paulo Gichini. Petrópolis: Vozes, 2002.

GAULEJAC, Vincent de. A NGP: a nova gestão paradoxal. In: BENDASSOLLI, Pedro; SOBOLL, Lis Andrea (org.). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 84-98.

GIDDENS, Anthony. *Mundo em descontrole*. Rio de Janeiro: Record, 2007.

KUNSCH, Margarida M. Krohling *et al.* As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, 2012.

_____. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. *Organicom*, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 49-56, 2011.

_____. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do Sul. *Anais [...]*. Caxias do Sul: Intercom, 2010. p. 1-13.

MARCONDES FILHO, Ciro. *Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria*. São Paulo: Paulus, 2008.

MARTINAZZO, Celso José. *A utopia de Edgar Morin: da complexidade à concidadania planetária*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.

MARTINO, Luiz C. *De qual comunicação estamos falando: teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis: Vozes, 2001.

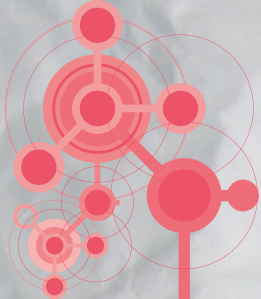
MASSONI, Sandra. Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. In: THORNTON, Ricardo D.; CIMADEVILLA, Gustavo. *Grises de la extensión, la comunicación y el desarrollo*. Buenos Aires: Inta, 2008.

MORIN, Edgar. *A cabeça bem feita*. Porto Alegre: Sulina, 2008.

_____. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

_____. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes.; SILVA, Juremir Machado. *Para navegar no século XXI: tecnologias do imaginário e cibercultura*. Porto Alegre: Sulina: Edipucrs, 2003. p. 13-36.

_____. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2005.



_____. *O método 5: a humanidade da humanidade: a identidade humana*. Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____; CARVALHO, Edgar; ALMEIDA, Maria da Conceição (org.). *Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios*. São Paulo: Cortez, 2002.

_____; CIURANA, Emilio Roger; MOTTA, Raúl Domingo. *Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana*. São Paulo: Cortez, 2003.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica*. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

_____; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; FONSECA, Carine. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: Intercom, 2005.

_____; PAULA, Maria Aparecida de. Componentes da comunicação estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília, DF. *Anais [...]*. Brasília, DF: Intercom, 2006.

_____; PAULA, Maria Aparecida. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2008.

_____, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da comunicação organizacional e das relações públicas: um quadro conceitual. *Organicom*, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 57-63, 2011.

_____; MOURÃO, Isaura. Comunicação organizacional: análise dos construtos teóricos e a práxis na formação do discurso. *In*: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 23., 2014, Belém. *Anais [...]*. Belém: Compós, 2014. p. 1-16.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, v. 24, n. 38, p. 27-42, 2002.

PÉREZ, Rafael Alberto. Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica "estratégica"? *Metacomunicación*, Puebla, ano 0, n. 2, p. 6-42, 2012.

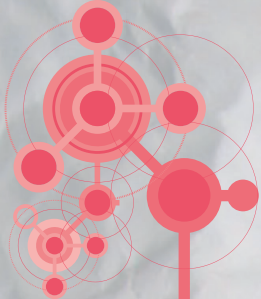
_____. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel, 2001.

PINTO, Julio. *Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações: interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

PRIMO, Alex. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. *E-Compós*, Brasília, v. 9, p. 1-21, 2007.

_____. O que há de social nas mídias sociais? Reflexões a partir da teoria ator-rede. *Contemporânea*, Salvador, v. 10, n. 3, p. 618-641, 2012.

QUADROS NETO, João Francisco de. *As redes sociais de comunicação informal e o sentimento de pertença nas organizações industriais*. 2006. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.



SANTAELLA, Lucia. Desafios da ubiquidade para a educação. *Revista Ensino Superior Unicamp*, Campinas, v. 9, p. 19-28, 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea. *Diálogos de la Comunicación*, Medellín, n. 85, 2012.

_____. Relações públicas e comunicação organizacional: encontros, desencontros e reencontros. *Organicom*, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 76-82, 2011.

_____. Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in) visíveis'. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. v. 2, p. 185-197.

_____. As ouvidorias virtuais em hospitais universitários espanhóis e brasileiros: um estudo comparativo. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Málaga, v. 3, n. 6, p. 28-50, 2009.

_____. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 23., 2000, Manaus. *Anais [...]*. Manaus: Intercom, 2000. p. 1-11.

SENNETT, Richard. *Juntos: os rituais, os prazeres e a política de cooperação*. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SOUSA, Jorge Pedro. *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia*. 2. ed. Porto: Edições UFP, 2006. Disponível em: <http://twixar.me/CvQ3>. Acesso em: 23 jun. 2015.

WHEATLEY, Margaret. *Liderança e nova ciência: descobrindo ordem em um mundo caótico*. Tradução Adail Ubirajara Sobral, Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, 2006.

WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus, 2006.

_____. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2010.

ZIMERMAN, David E. *Os quatro vínculos: amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZANELLA, Andréa Vieira. Sujeito e alteridade: reflexões a partir da psicologia histórico-cultural. *Psicologia & Sociedade*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 99-104, 2005.

Texto recebido em 25.09.2018 e aprovado em 14.02.2018.